Compétences en collaboration

Communication constructive

Á propos du Programme de formation aux politiques de la FAO

Ce programme a pour but de doter les fonctionnaires de haut niveau des pays en développement de connaissances de pointe et de renforcer leurs capacités à fonder leurs décisions sur une réflexion et une analyse équilibrées des politiques et des stratégies, dans leur propre pays, mais aussi dans le contexte de développements internationaux stratégiques.

Autres liens de référence

Vous trouverez d'autres ressources apparentées dans le kit de ressources **Programme de formation aux politiques 2009.**

Site de la formation aux politiques de la FAO (en anglais) : **http://www.fao.org/tc/tca/policy-learning/en/**

EASYPol
Ressources pour l'élaboration des politqiues

Compétences en collaboration
Communication Constructive

par

Monika Schneider, consultant, Service d'appui à l'assistance aux politiques, Division de l'appui à l'élaboration des politiques et programmes, FAO

pour

ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE, FAO, ROME, ITALIE

À propos d'EASYPol
Adresse de la page d'accueil d'EASYPol : ***www.fao.org/easypol***

EASYPol est une banque de ressources multilingues portant sur l'élaboration des politiques dans les domaines de l'agriculture, du développement rural et de la sécurité alimentaire. Issues des travaux théoriques et pratiques d'experts de la FAO, ces ressources téléchargeables librement sont composées d'études sur les résultats des politiques, d'outils méthodologiques et de matériels de renforcement des capacités en matière d'élaboration des politiques. Le site est géré par le Service d'appui à l'assistance aux politiques de la FAO.

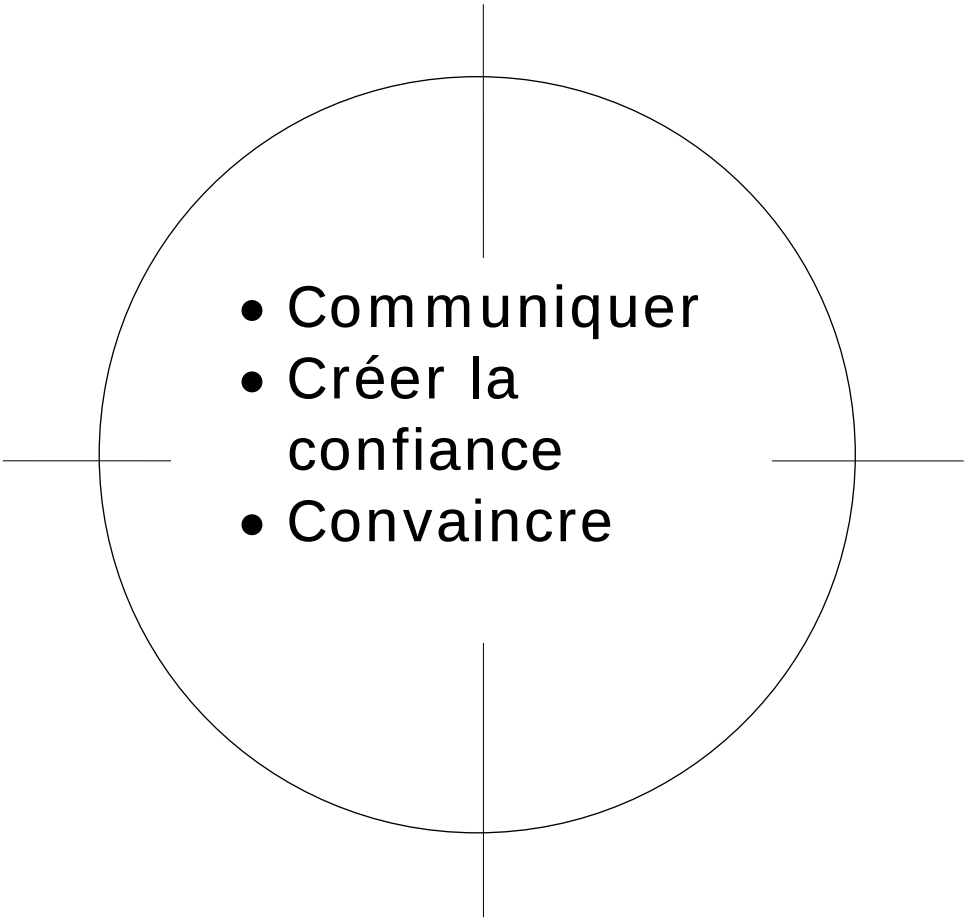
Les termes employés et la présentation du contenu de ce document d'information ne représentent en aucune manière l'opinion de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture quant au statut juridique d'un pays, d'un territoire, d'une ville ou d'une région quelconque ou de ses autorités ou quant à la délimitation de ses frontières ou limites

© FAO 2009 : Tous droits réservés. Les informations du site Web de la FAO peuvent être reproduites ou diffusées à des fins éducatives et non commerciales sans autorisation préalable du détenteur des droits d'auteur à condition que la source des informations soit clairement indiquée. Ces informations ne peuvent toutefois pas être reproduites pour la revente ou d'autres fins commerciales sans l'autorisation écrite du détenteur des droits d'auteur. Les demandes d'autorisation devront être adressées à **copyright@fao.org**.

Sommaire

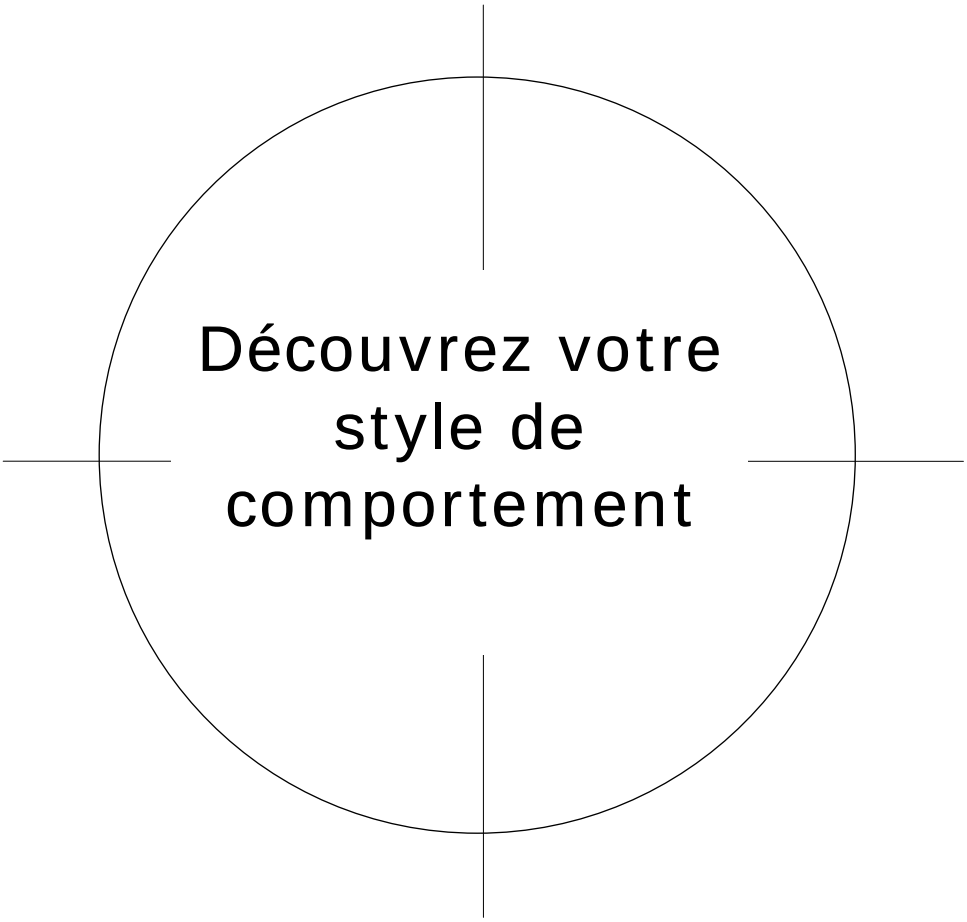
1. 1ÈRE PARTIE 2
1.1. L'école des animaux 3
1.1.1. Une célébrité 4
1.1.2. L'axe : Exercer une influence - Accepter 5
1.1.3. L'axe : Communicatif – Réservé 6
1.2. Schéma des styles de comportement 7
1.3. Les 16 styles de comportement 8
1.4. Pensez à une personne avec laquelle vous ne vous entendez pas 9
2. 2E PARTIE 10
2.1. Capacité à créer un climat de confiance 11
2.2. Temps 12
2.3. Relation au temps de chaque style de comportement 13
2.4. Empathie 14
2.5. L'empathie nous permet de comprendre les autres 15
2.6. Empathie 16
2.7. Manifestation de chaque style de comportement dans une discussion 17
2.8. Style de comportement et management 18
2.9. Les 4 besoins élémentaires 19
2.10. Manifestation des 4 besoins élémentaires dans la vie quotidienne 20
2.11. Qu'est-ce qui motive vos collègues ? 21
2.12. À quoi réagit chaque style de comportement dans un contexte professionnel ? 22
2.13. Méthode de prise de décision de chaque style de comportement 23
2.14. Comment équilibrer les tensions entre les personnes ? 24
2.15. Comment motiver un interlocuteur ? 25
2.16. Flexibilité 26
2.17. Comportement flexible 27
2.18. Quelles sont les réactions types de chaque style de comportement dans les situations de tension ? 28
2.19. Enseignements à tirer pour chaque style de comportement 29
3. 3E PARTIE: LE PROCESSUS DE COMMUNICATION CONSTRUCTIVE 30
3.1. Les 7 étapes du dialogue 31
4. 4E PARTIE : OUTILS 38
4.1. Mode d'emploi 39
4.2. Style domination - StratÉgies de communication directe 40
4.3. Style influence : Stratégies DE communication DIRECTE 42
4.4. Style soutien : Stratégies de communication directe 44
4.5. Style méticulosité : Stratégies de communication directe 46

Communication constructive



1. 1ÈRE PARTIE

Le style de comportement



1.1. L’école des animaux

Il était une fois des animaux qui voulaient promouvoir l’éducation physique. Ils décidèrent donc d’ouvrir une école où l’on enseignerait la course, l’escalade, la natation et le vol.

Pour optimiser l’organisation des cours, chaque professeur enseignait tous les sujets.

Le canard nageait à la perfection, mieux même que le professeur de natation. En revanche, voler n’était pas son fort et il progressait très lentement. Quant à courir, cela lui était pratiquement impossible. Pour avoir le temps de s'entraîner davantage, il arrêta la natation et se muscla les pattes. Ces exercices étirèrent ses palmes à l’excès et ses résultats en natation devinrent moyens. L'école accepta cette situation et se contenta des résultats médiocres du canard.

Le lapin était le meilleur coureur, mais son entraînement renforcé à la natation déclencha des convulsions nerveuses. Il ne brillait pas dans les autres activités.

L’écureuil était un grimpeur hors pair. Peu à peu, il perdit son enthousiasme parce que le professeur commença à demander de voler en s'élevant du sol et non en partant du haut des arbres comme il en avait l'habitude. Son entraînement excessif lui déclencha des douleurs généralisées et ses notes en escalade et en course faiblirent de plus en plus.

L’aigle refusait toute discipline et voulait n’en faire qu'à sa tête. Pendant les cours d’escalade, il était le premier en haut des arbres, mais pas en utilisant la méthode que le professeur avait montrée.

L’anguille s’avéra, non seulement un nageur hors pair, mais aussi un bon coureur et un excellent grimpeur. Elle arriva même à voler un peu et reçut un diplôme.

Les chiens refusèrent de se rendre à l’école, parce qu’on n'y enseignait pas à creuser des trous. Ils s’associèrent aux hérissons et aux taupes pour créer une « école de la terre » à l’avenir prometteur...

1.1.1. Une célébrité

… est une personne que tout le monde connaît.

☞ Choisissez une célébrité que tous les membres du groupe connaissent.
Quels termes ou expressions la caractérisent le mieux ?

Cette célébrité est …….

-

-

-

-

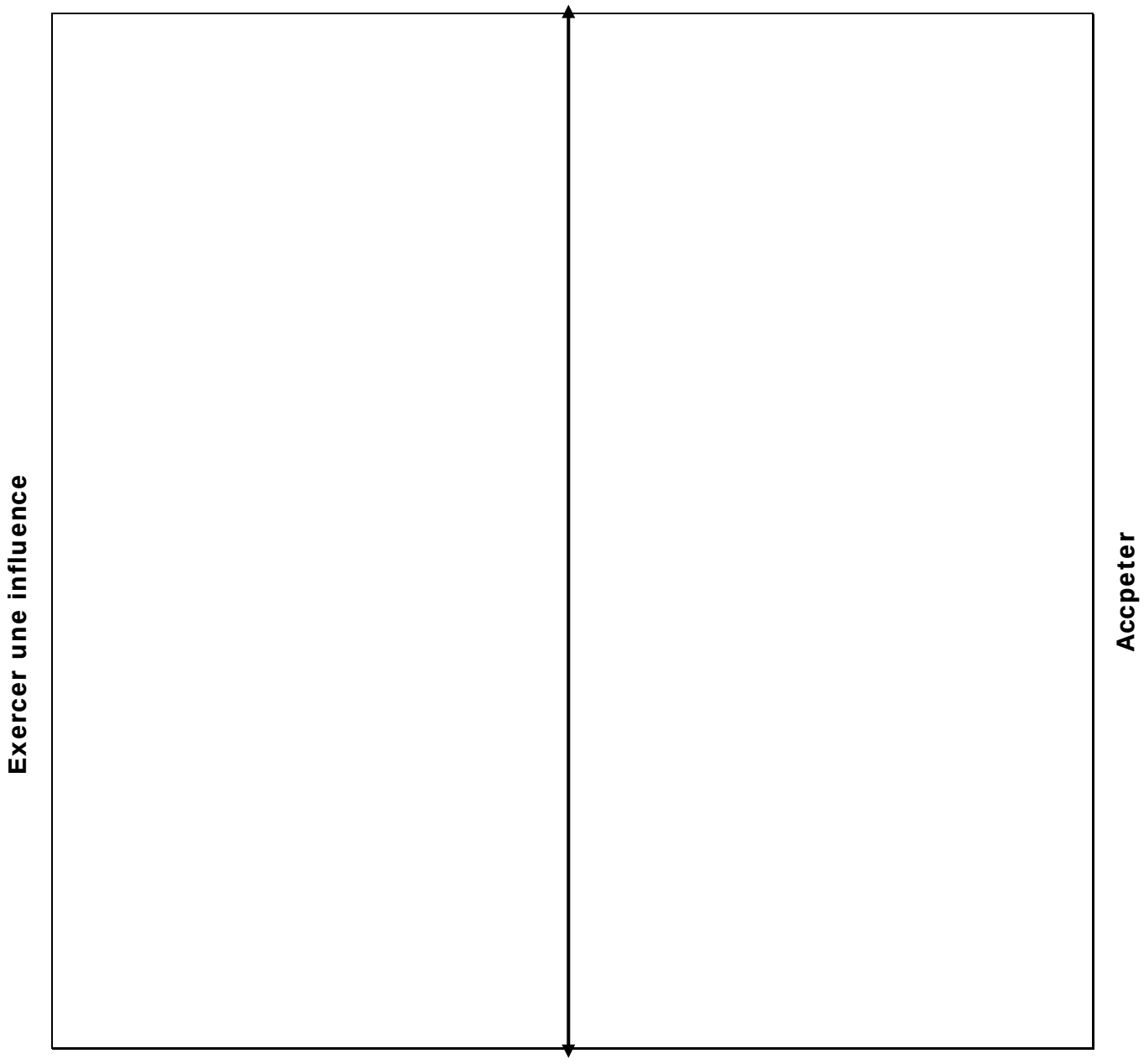
-

-

-

1.1.2. L'axe : Exercer une influence - Accepter

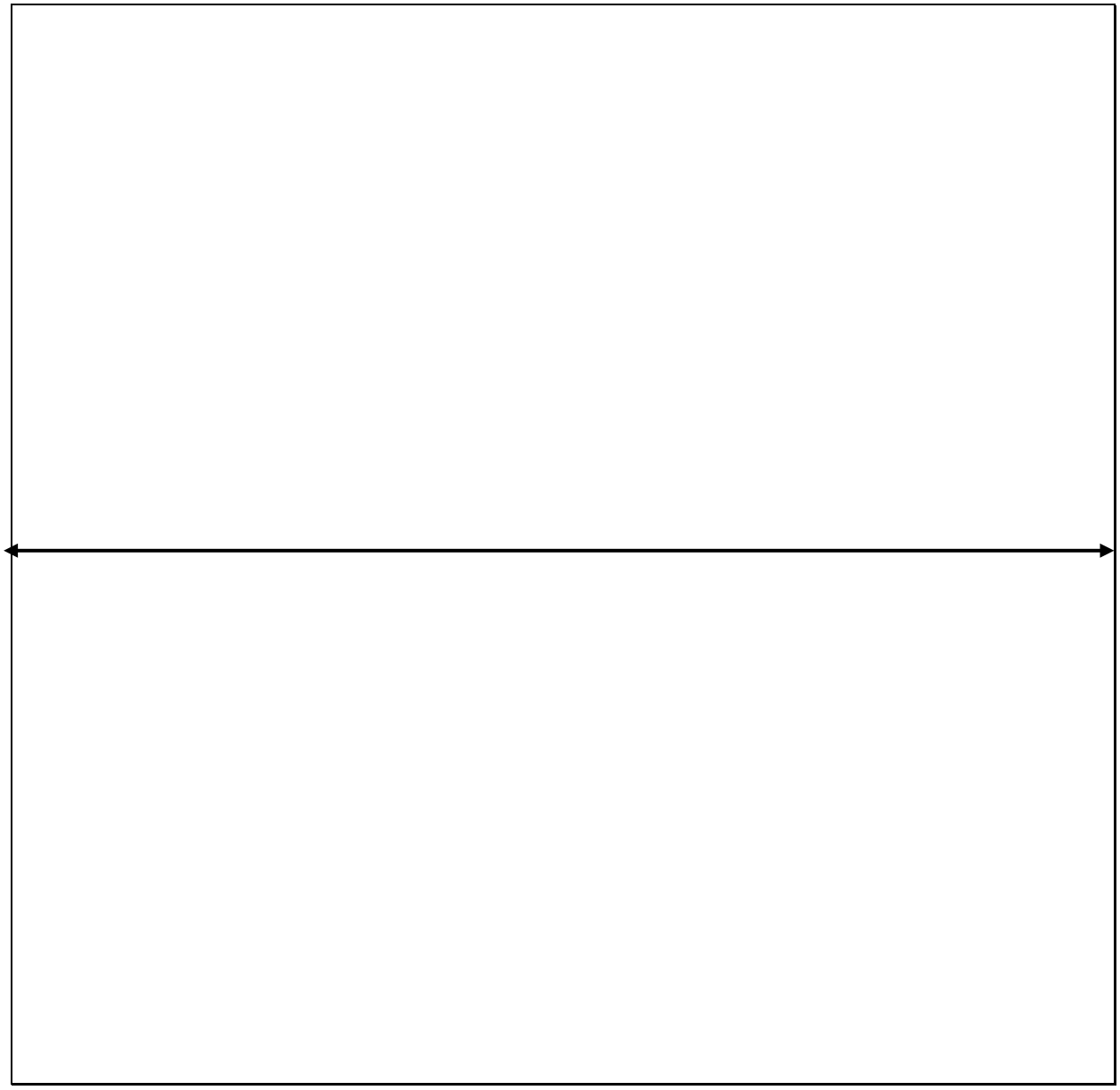
☞ Décrivez en quelques termes courants ou en quelques mots les comportements associés à chaque côté de l'axe.



1.1.3. L'axe : Communicatif – Réservé

☞ Décrivez en quelques termes courants ou en quelques mots les comportements types de chaque côté de l'axe.

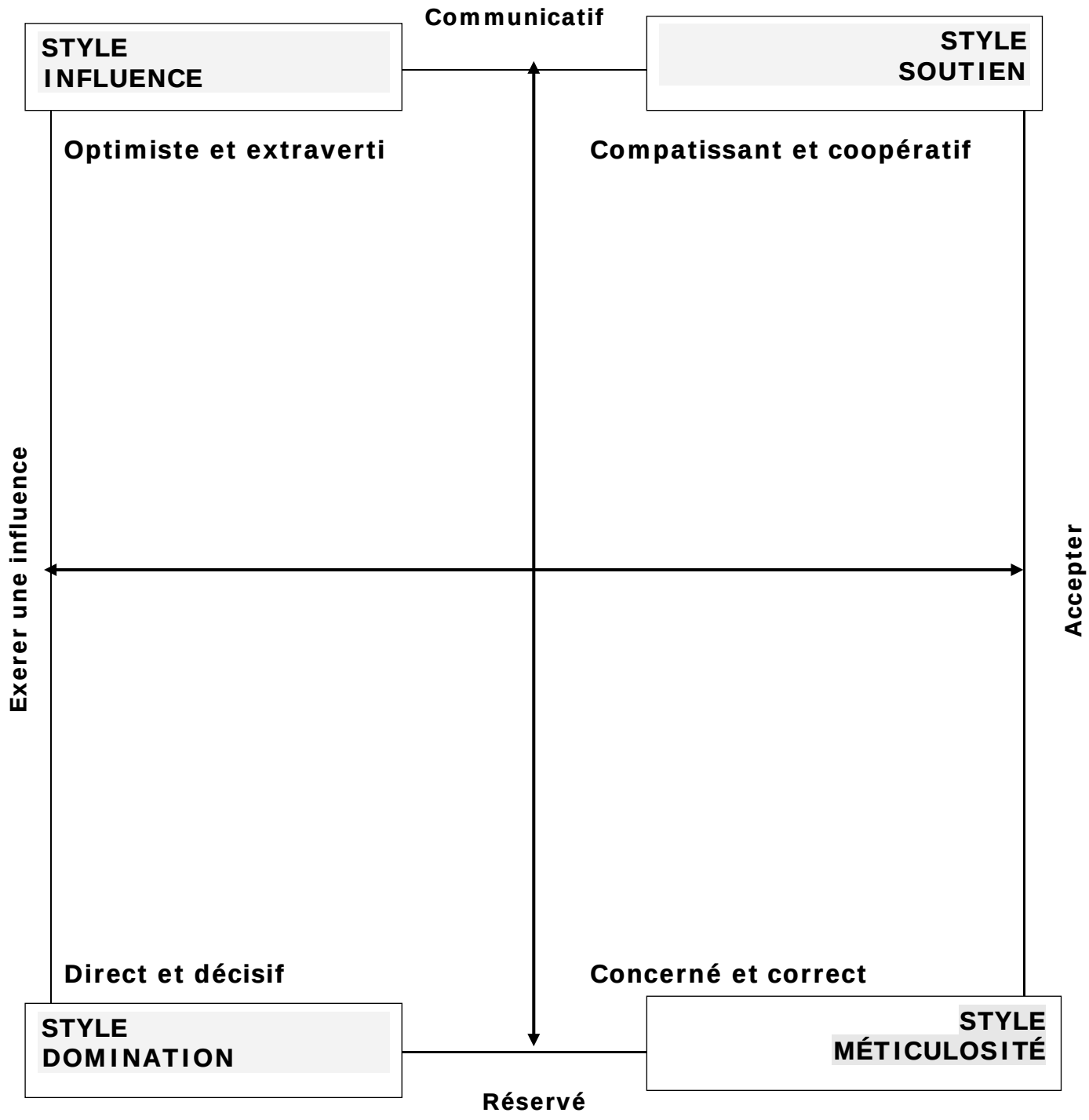
Communicatif



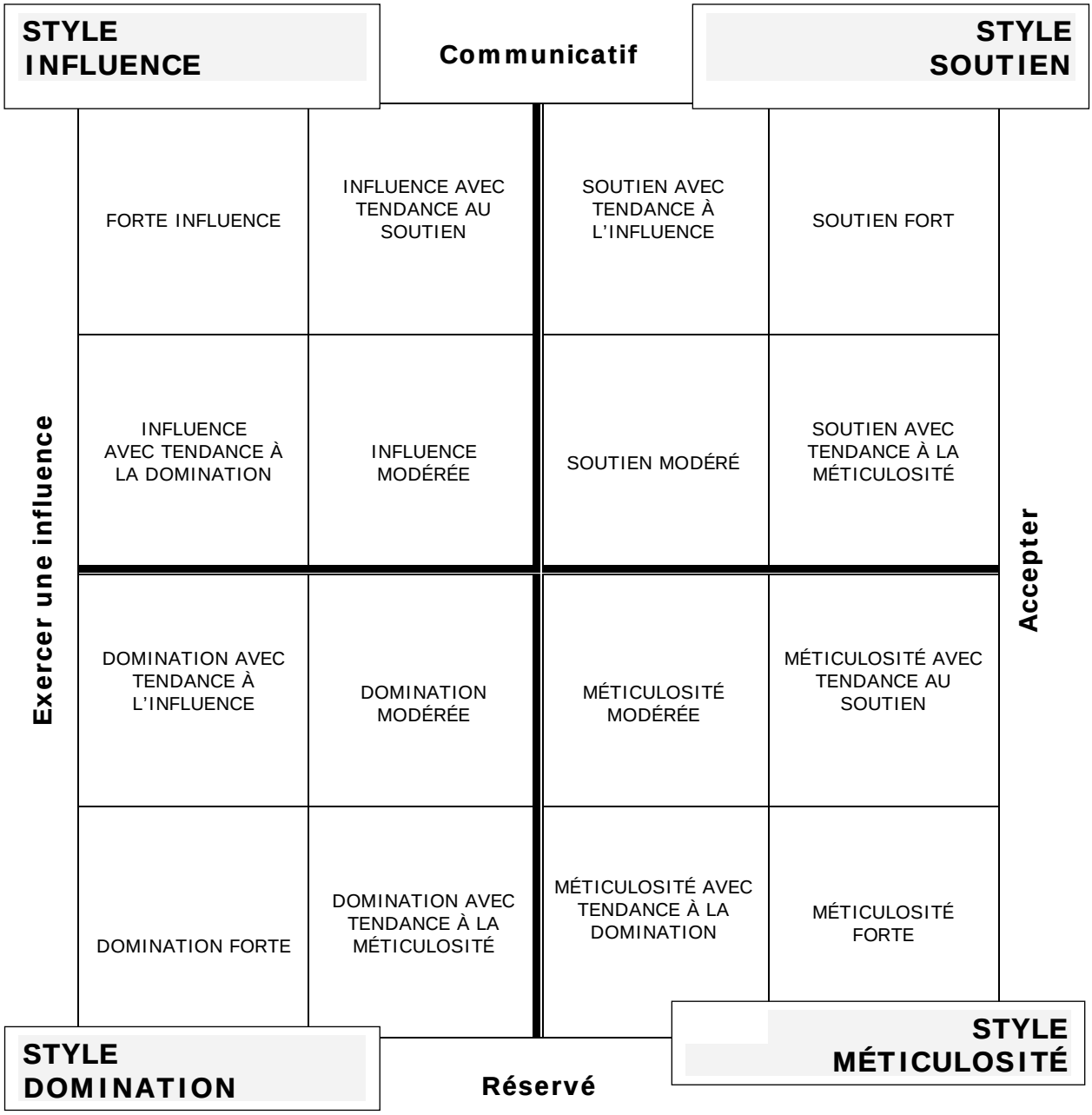
Réservé

1.2. Schéma des styles de comportement

☞ Décrivez le comportement type correspondant à chaque section.



1.3. Les 16 styles de comportement



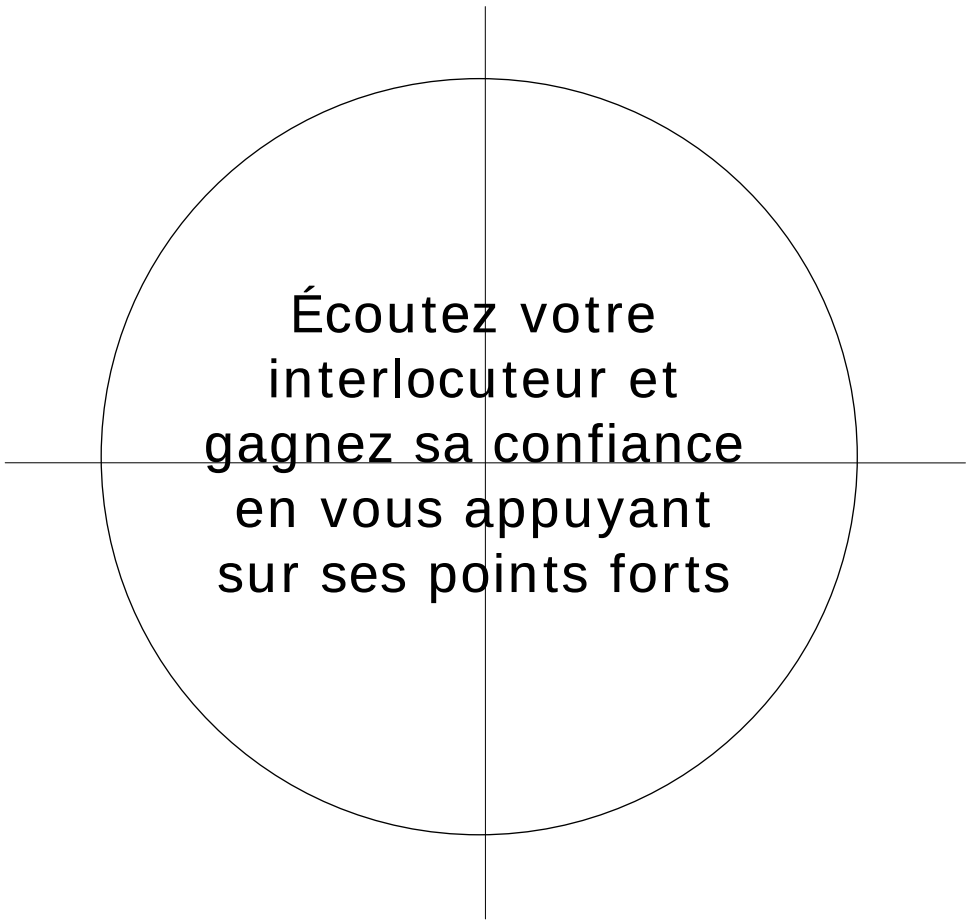
1.4. Pensez à une personne avec laquelle vous ne vous entendez pas

Avez-vous parfois l'impression d'être coincé dans votre travail ? Pensez à quelqu'un avec qui vous avez du mal à travailler en dépit de vos efforts.

☞ Décrivez cette personne dans le cadre ci-dessous :

2. 2E PARTIE

- Confiance
  - Empathie
    - Flexibilité



2.1. Capacité à créer un climat de confiance

En général, la capacité à créer un climat de confiance est liée au style de comportement de la personne.

Pour créer la confiance, nous avons tous tendance à rechercher un terrain d'entente avec nos interlocuteurs. De ce fait, les personnes au même style de comportement que nous sont souvent celles avec lesquelles nous nous entendons bien.

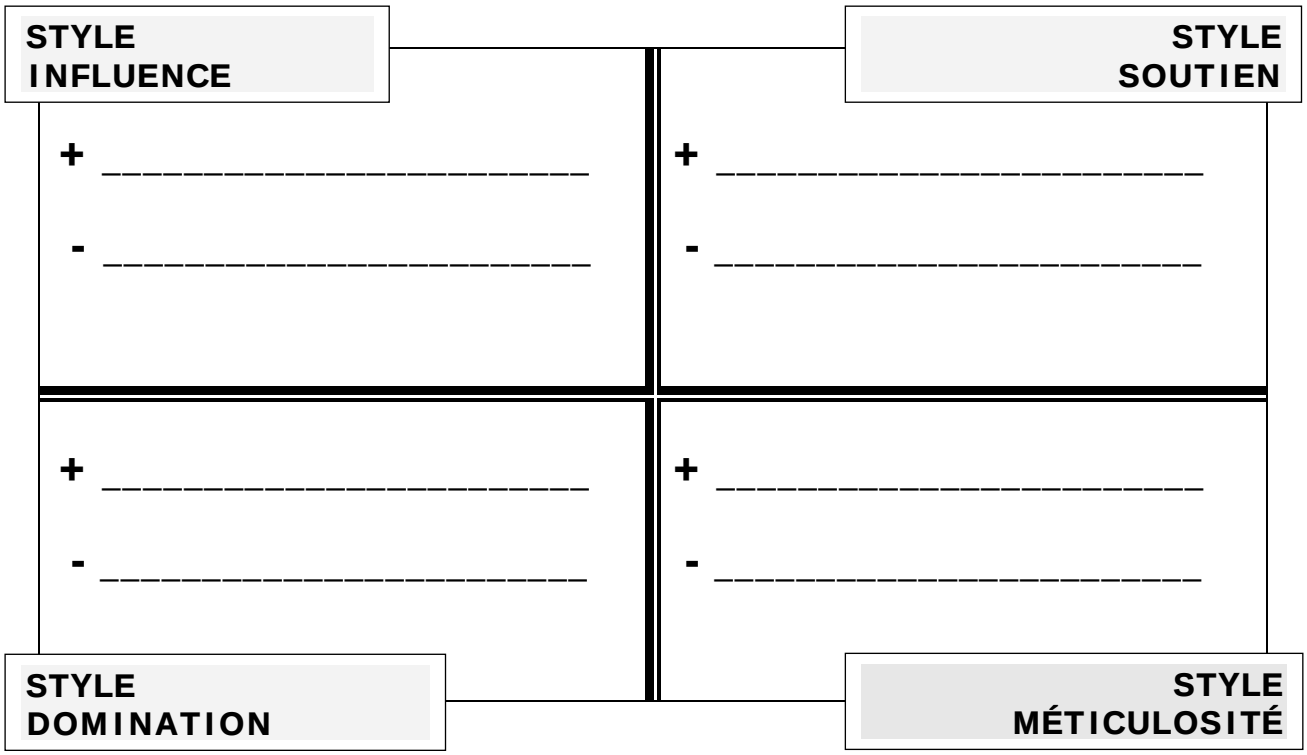
∗ Reportez dans la section correspondant à chaque style de comportement son élément fortement développé et son élément faiblement développé parmi les propositions ci-dessous.

OUVERTURE Libre circulation des informations dans les deux sens

ACCEPTATION Faire tout son possible pour mettre son interlocuteur à l'aise

AUTHENTICITÉ Dire ce qu'on pense et penser ce qu'on dit

FIABILITÉ Respecter ses engagements

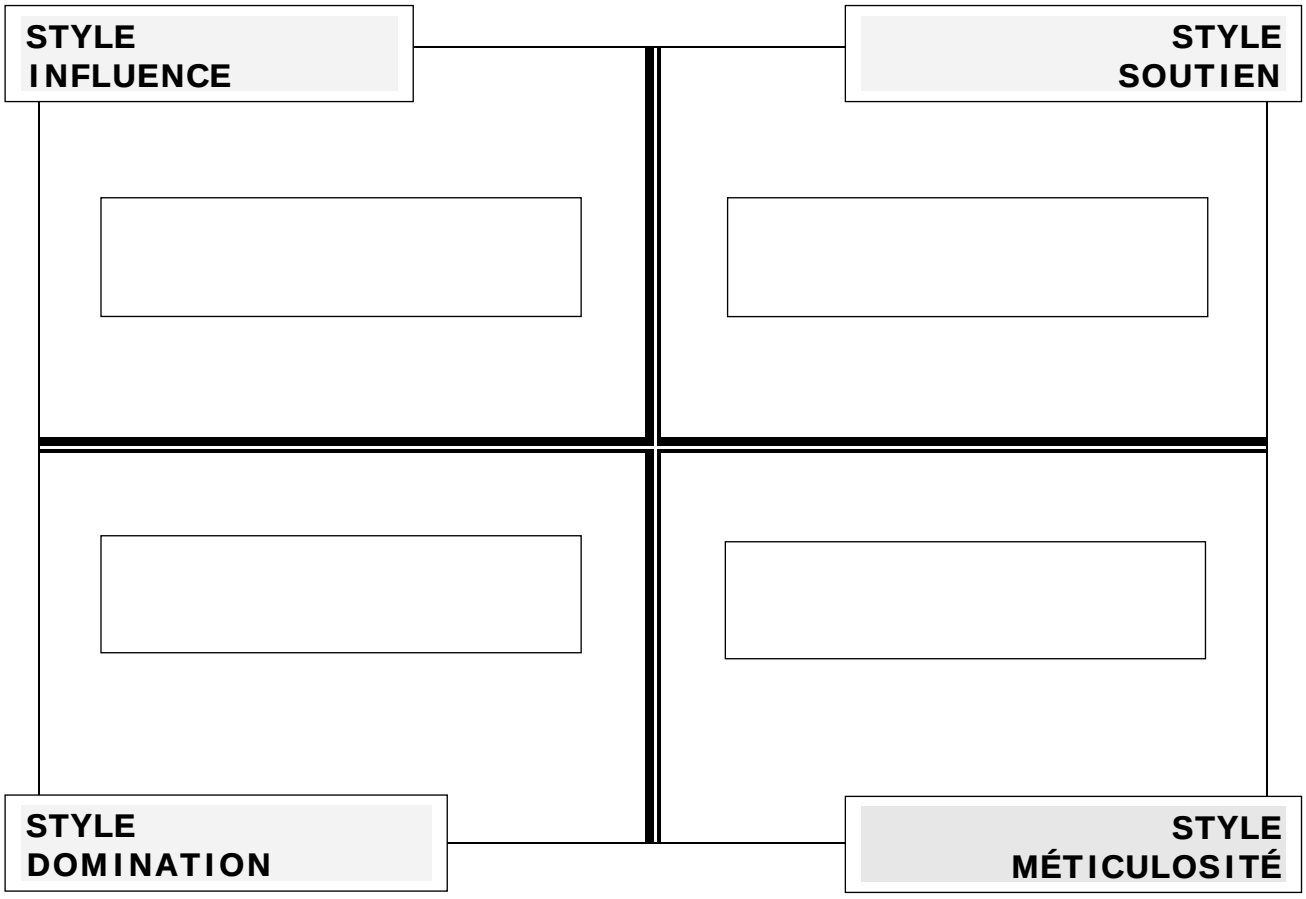


2.2. Temps

Nous ne gérons pas tous le temps de la même façon. Chaque style de comportement approche différemment les trois dimensions du temps :

PASSÉ, PRÉSENT, FUTUR

☞ Associez à chaque style de comportement la dimension temporelle qui lui correspond :



2.3. Relation au temps de chaque style de comportement

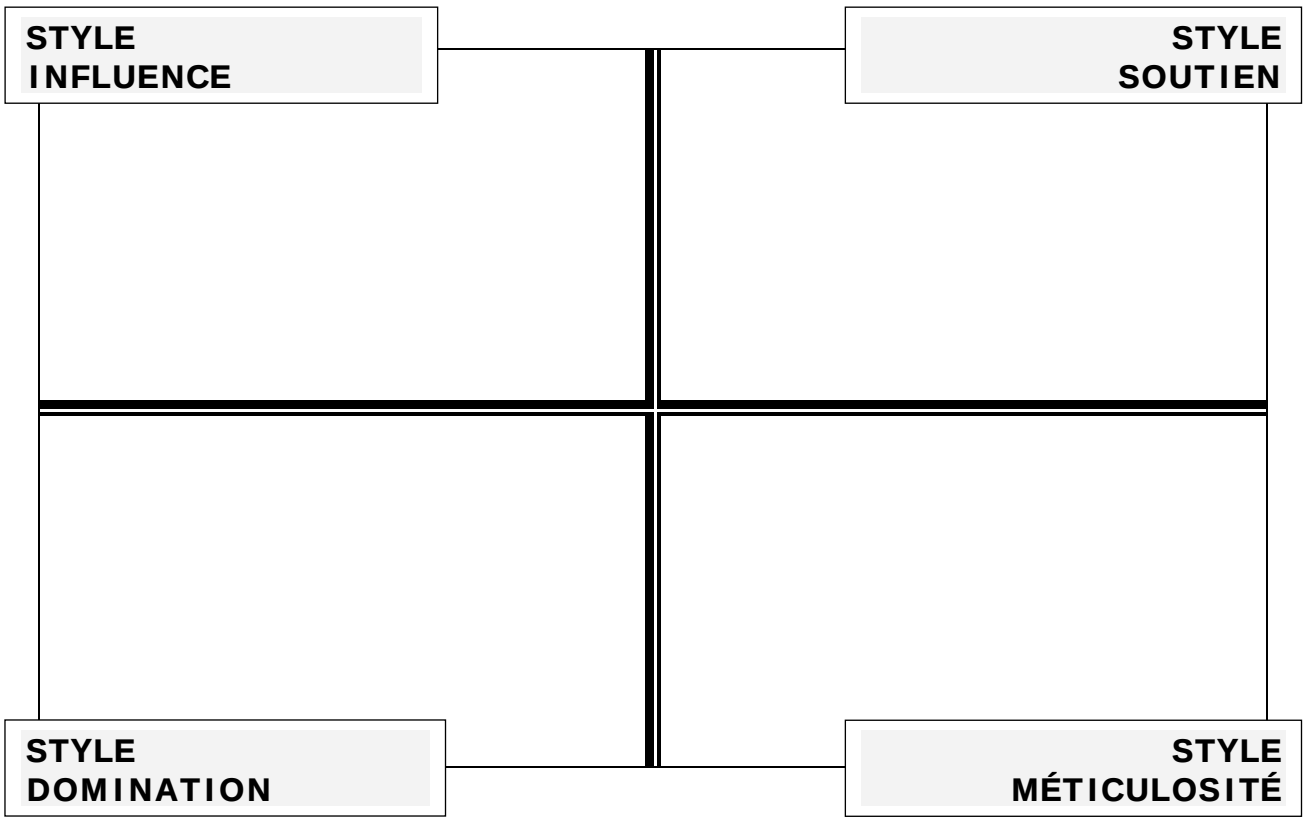
Les termes et les expressions ci-dessous expriment l'usage du temps et la relation au temps propres à chaque style de comportement.

☞ Associez-les comme il convient.

1. Occupé
2. Souvent en retard à ses rendez-vous
3. Tourné vers l'avenir et l'innovation
4. Détendu
5. Respecte ses engagements
6. Consacre du temps aux personnes efficaces

7. Axé sur le présent et le court terme
8. A du temps pour tout le monde
9. Tourné vers le passé, les valeurs qui ont fait leurs preuves et les systèmes fiables
10. Prend trop d'engagements
11. Rapide et efficace

12. Centré sur toutes les dimensions temporelles (passé, présent, futur)
13. Prend les choses comme elles viennent
14. Consacre du temps aux personnes expérimentées et bien informées
15. Consacre du temps aux personnes intéressantes et bourrées d'énergie



2.4. Empathie

L'empathie est l'aptitude à reconnaître ou à comprendre l'état d'esprit ou les émotions d'une autre personne. Elle se caractérise souvent par la capacité à « se mettre à la place d'autrui » ou bien à adopter le point de vue ou à ressentir les émotions de son interlocuteur.

Il est important de noter qu'empathie ne signifie pas nécessairement compassion. On peut s'en « servir » à des fins compassionnelles ou cruelles.

Les personnes qui font preuve d'empathie sont considérées particulièrement respectueuses des autres.

Dans un groupe, elles sont capables de différencier les personnes et de les approcher sans préjugés. Elles ne rejettent pas à la hâte les opinions et les idées des autres.

Elles s'efforcent de comprendre le mode de pensée de l'autre afin de mieux accepter les différences. Les personnes douées d'empathie maîtrisent facilement la communication non verbale (langage corporel).

À l'opposé, les personnes dépourvues d'empathie sont perçues comme égocentriques et incapables de partager les succès et les difficultés des autres.

L'empathie se manifeste par l'**écoute active** et par la **reformulation** des propos afin d'éviter tout malentendu quant au sens du message envoyé et du message reçu.

Elle n'est jamais acquise une fois pour toute. Elle nécessite un effort constant.

2.5. L’empathie nous permet de comprendre les autres

Très souvent, nous ne comprenons pas les réactions de notre entourage.

L’empathie consiste précisément à voir les choses du point de vue des autres ou à « se mettre à leur place ».
…. Mais sans reprendre à son compte leurs problèmes ou leur perception de la situation !

2.6. Empathie

☞ Effectuez une séance de brainstorming sur le comportement verbal et non verbal d'une personne douée d'empathie :

VERBAL	NON VERBAL
1 –	**1 –**
2 –	**2 –**
3 –	**3 –**
4 –	**4 –**
5 –	**5 –**
6 –	**6 –**

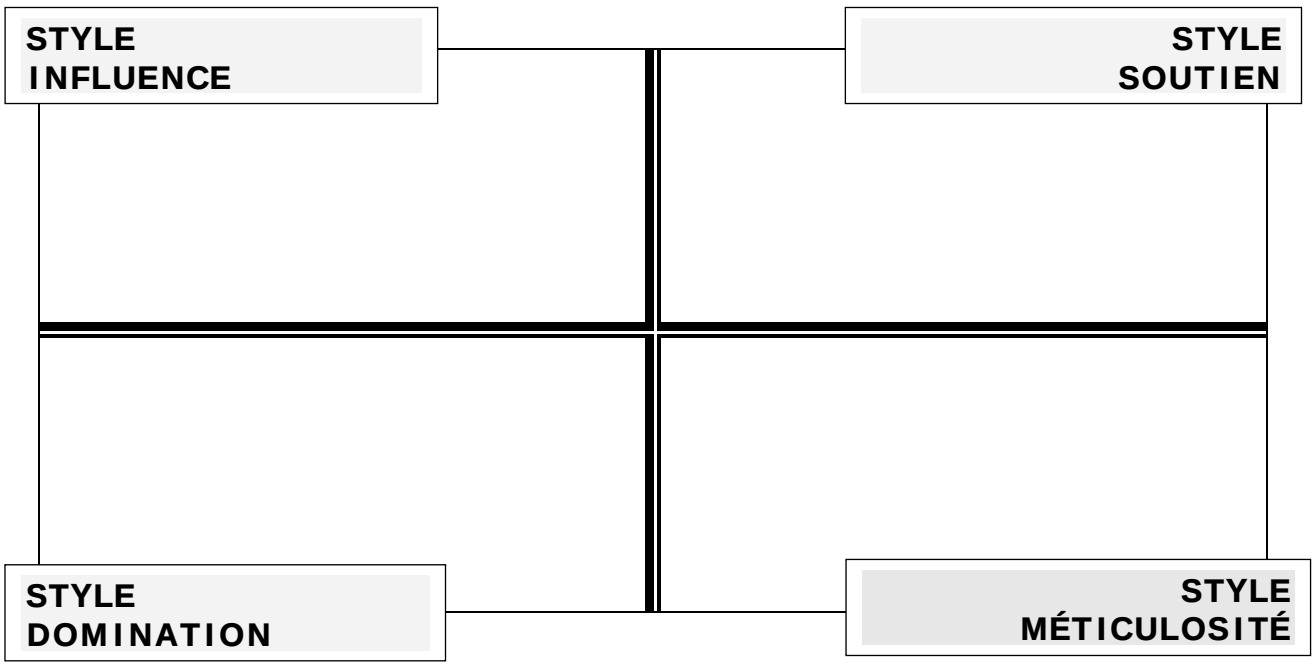
2.7. Manifestation de chaque style de comportement dans une discussion

Quel argument utilise une personne dans une discussion en fonction de son style de comportement ?

☞ Associez les termes et les descriptions ci-dessous au style de comportement correspondant.

1. Image et prestige
2. Sentiments et amitié
3. Droit au but
4. Prise en compte des règles
5. Ambition
6. Harmonie et consensus
7. Rapidité
8. Défis
9. Résultats
10. Baisse des coûts

11. Qualité du travail
12. Saisie d'une opportunité
13. Traitement respectueux des autres
14. Clarté et brièveté
15. Précision
16. Urgence
17. Soutien et collaboration
18. Mérite
19. Temps de réflexion
20. Prudence
21. Nouveautés

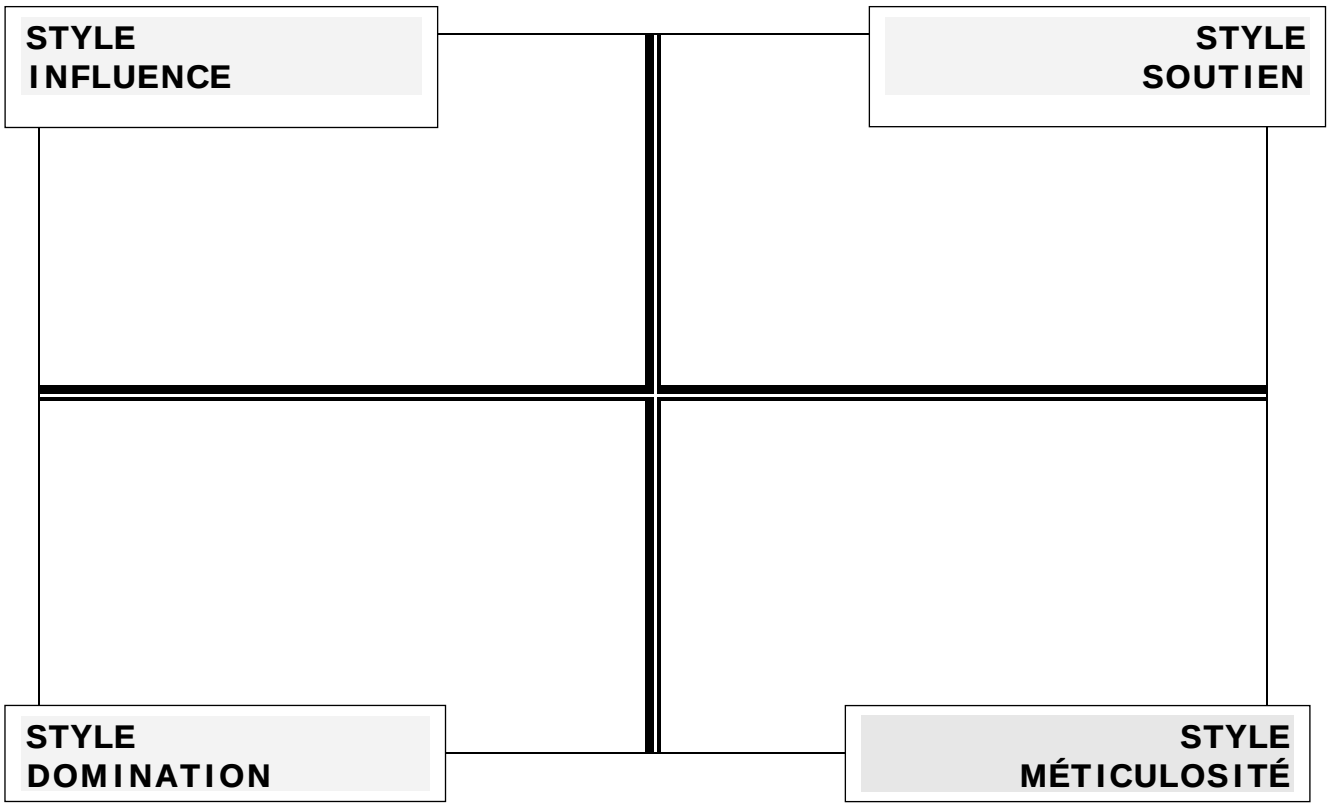


2.8. Style de comportement et management

Les managers ont des styles de leadership différents en fonction de leur style de comportement.

☞ Associez les termes et les descriptions ci-dessous au style de comportement correspondant pour trouver leurs points forts en matière de leadership :

1. Parle de manière directe
2. Se fie aux règles et aux normes établies
3. Est disponible
4. Exprime ses sentiments
5. Maintient les relations professionnelles au niveau professionnel
6. Est exigeant et manifeste son impatience
7. Agit indépendamment
8. Fait participer les gens
9. Base sa confiance sur les performances antérieures
10. Dispense souvent un feed-back verbal
11. Prête attention aux détails
12. Se comporte de manière amicale
13. Sait motiver son entourage
14. Fait preuve de patience
15. Crée des activités
16. Propose son aide, des conseils et son soutien



2.9. Les 4 besoins élémentaires

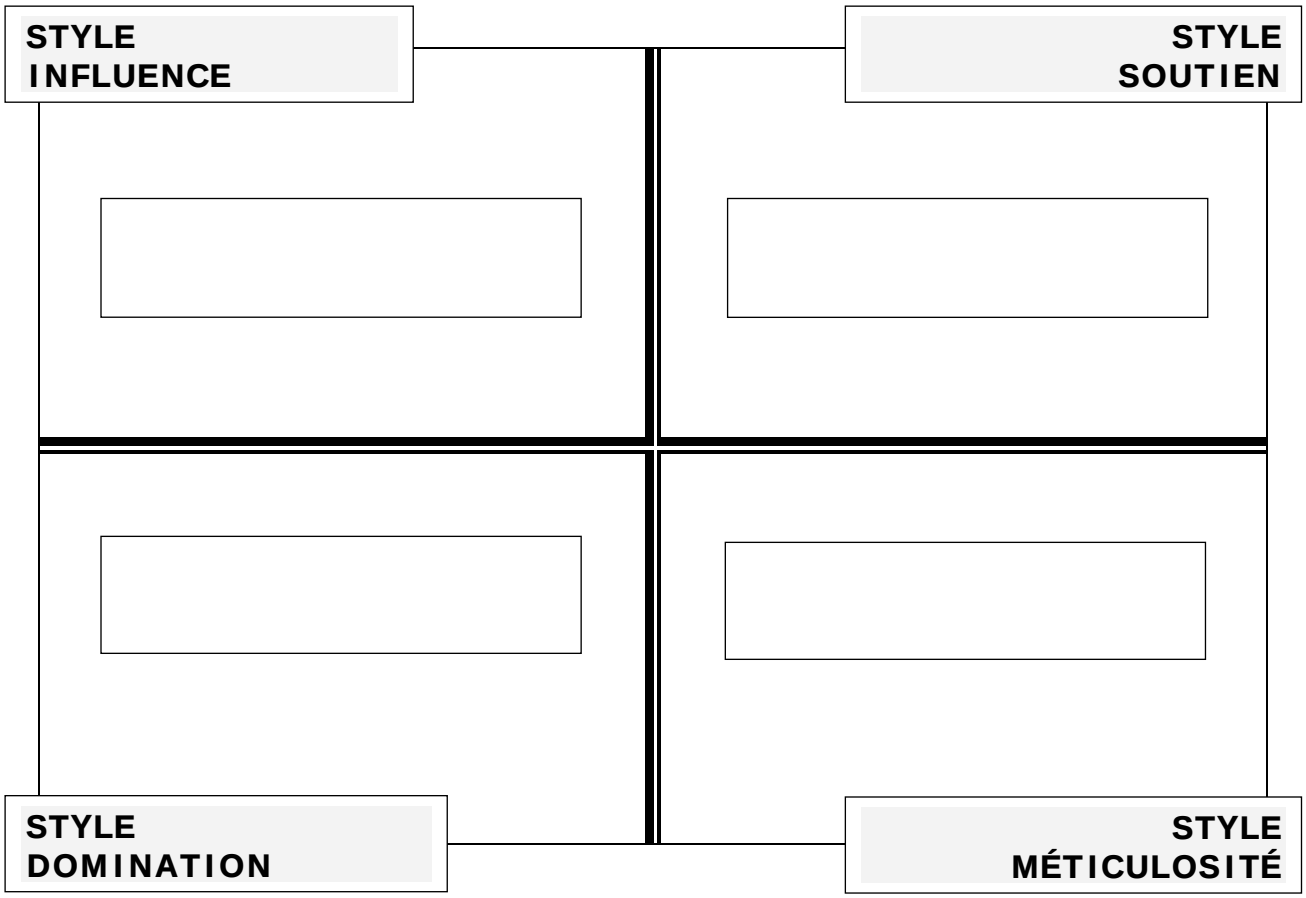
☞ Associez les 4 besoins élémentaires ci-dessous au style de comportement correspondant dans le graphique :

SÉCURITÉ

APPARTENANCE

APPRÉCIATION

RÉALISATION DE SOI

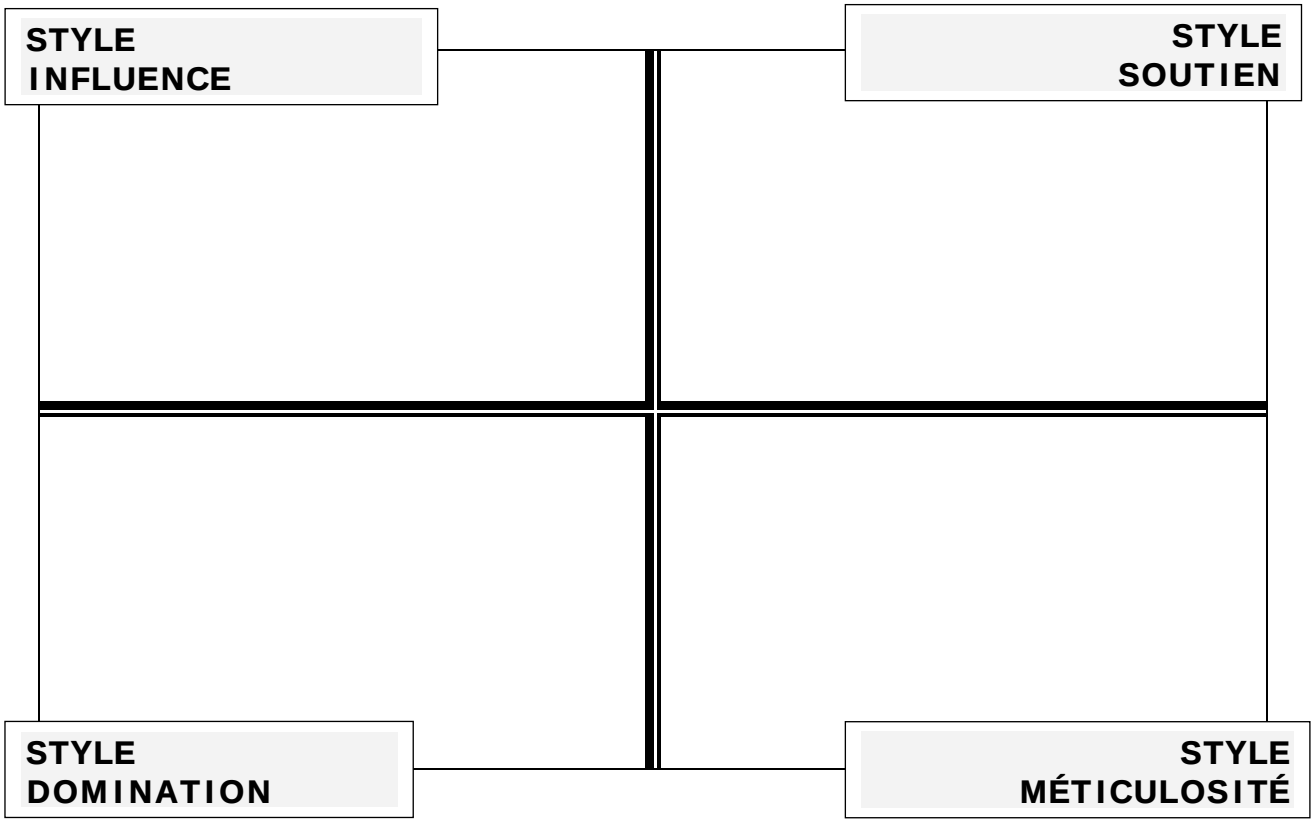


2.10. Manifestation des 4 besoins élémentaires dans la vie quotidienne

Chaque style de comportement est stimulé par l'atteinte de buts en harmonie avec lui et a tendance à rechercher des situations lui permettant de satisfaire ses besoins. Ces situations permettent ce qui suit :

☞ Associez-les au style correspondant.

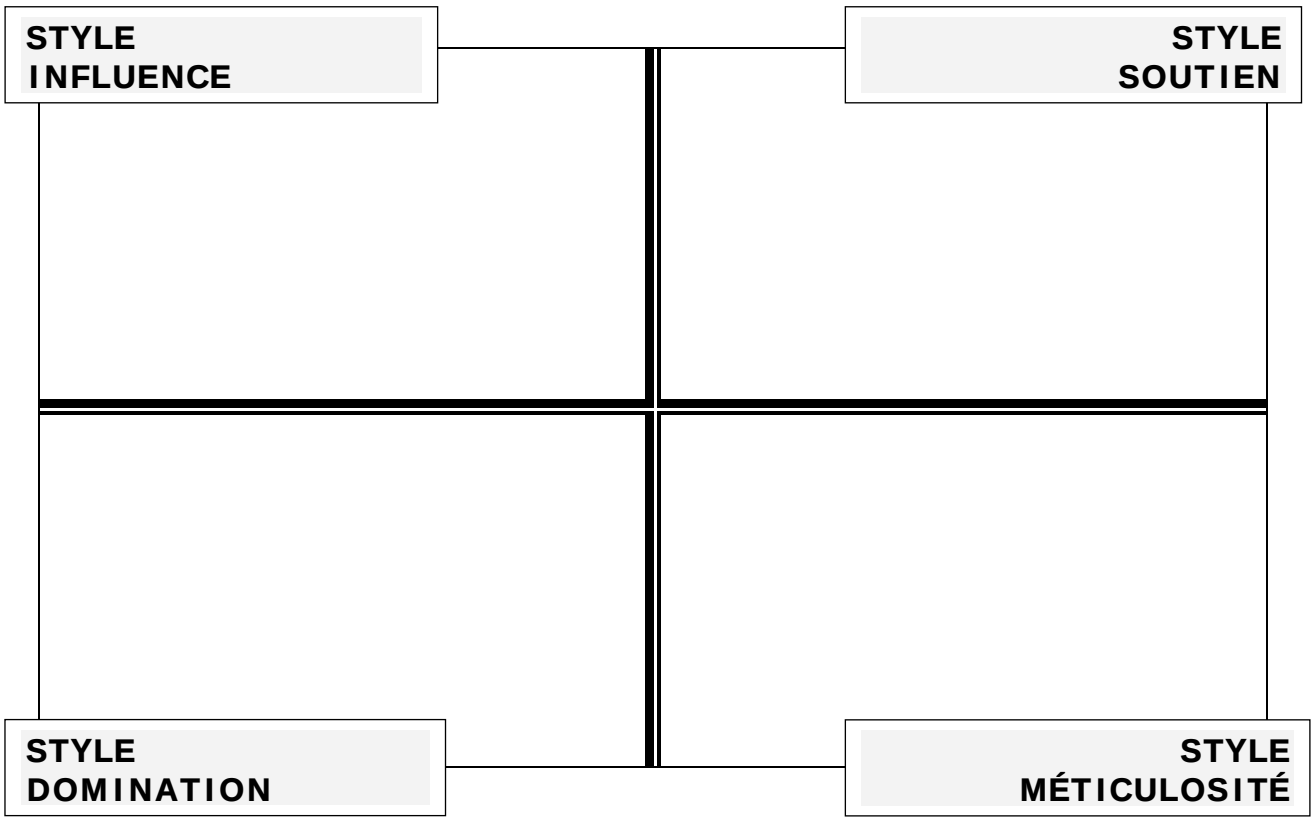
1. Accepter un défi
2. Obtenir des garanties et des preuves
3. Surmonter des obstacles
4. Faire plaisir aux autres
5. Briller en compagnie
6. Gagner du temps et de l'argent
7. Être le premier, le chef
8. Avoir des contacts chaleureux et amicaux
9. Contrôler et définir des limites
10. Atteindre des buts
11. S'appuyer sur des faits
12. Obtenir du prestige
13. Se surpasser
14. Appartenir à un groupe ou une équipe
15. Approfondir ses connaissances



2.11. Qu'est-ce qui motive vos collègues ?

☞Pensez à chaque style de comportement. Que feriez-vous pour motiver une personne en tenant compte de son style de comportement ?

1. Manifester de l'intérêt à son égard
2. Complimenter
3. Être direct
4. Manifester du respect à l'égard de la fonction
5. Adopter un comportement amical
6. La laisser exprimer son opinion
7. Aller droit au but
8. Récapituler
9. Donner beaucoup de temps
10. La laisser décider
11. Se montrer dynamique
12. Adopter une procédure classique
13. Tout miser sur les résultats
14. Gagner de l'argent
15. Complimenter en public
16. Reconnaître le travail effectué
17. Faire preuve d'authenticité
18. Proposer collaboration et soutien
19. Fournir des références
20. Planifier en détail



2.12. À quoi réagit chaque style de comportement dans un contexte professionnel ?

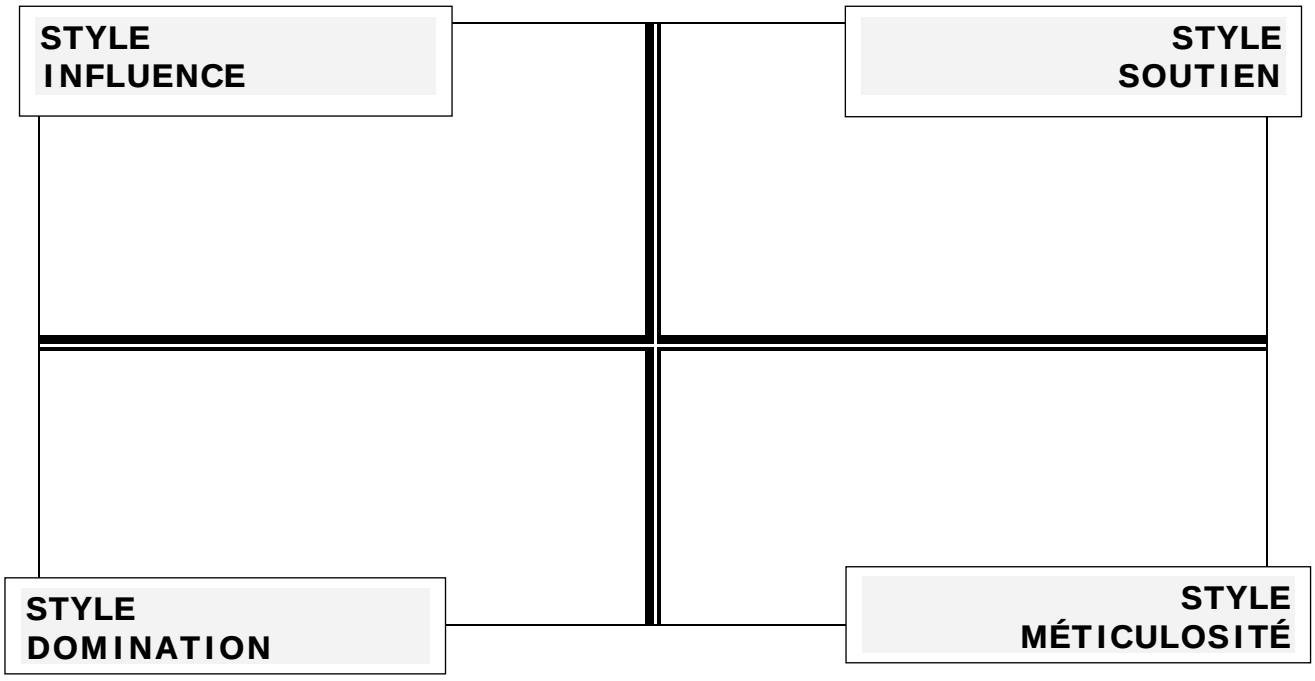
Chaque style de comportement réagit à différents aspects des situations professionnelles. Les termes suivants sont des mots clés correspondant à chaque style de comportement. Ils constituent des éléments motivants pour chacun d'entre eux.
Pendant les discussions, si vous savez utiliser ces mots pour en appeler à son style de comportement, votre interlocuteur écoutera attentivement, un climat de confiance naîtra et vous obtiendrez plus facilement son soutien.

☞ Associez les termes et les descriptions ci-dessous au style de comportement correspondant.

1. Information
2. Innovation
3. Intégration
4. Sécurité et fiabilité
5. Image
6. Atteinte d'objectifs
7. Soutien et faveurs
8. Respect des procédures

9. Être un électron libre
10. Obtenir des résultats
11. Qualité de la communication
12. Statistiques
13. Travail d'équipe
14. Publicité
15. Bénéfice et rentabilité immédiate
16. Climat constructif
17. Coopération

18. Tableaux et graphiques
19. Respect des conventions
20. Originalité
21. Amélioration des performances
22. Intuition
23. Études et qualité
24. Références
25. Amélioration des relations

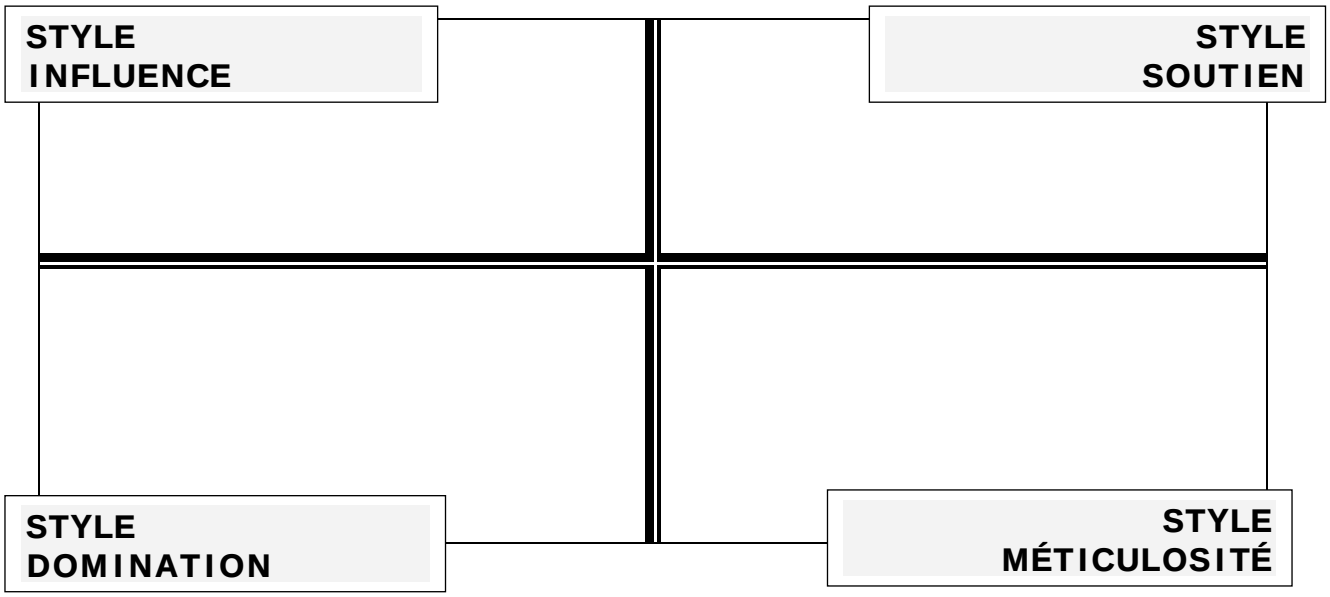


2.13. Méthode de prise de décision de chaque style de comportement

Les termes et les phrases ci-dessous décrivent la méthode de prise de décision que privilégie chaque style de comportement.

☞ Pensez à vos dernières conversations. Associez les termes et descriptions ci-dessous au style de comportement correspondant :

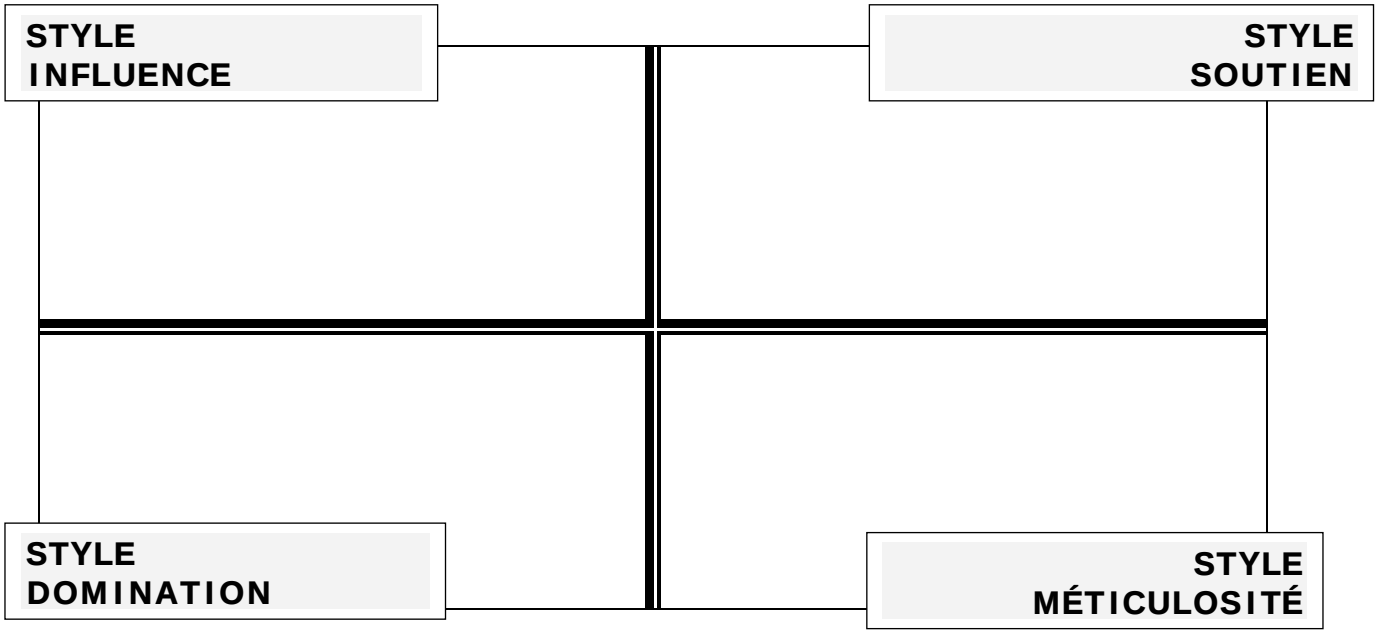
1. Avec réalisme
2. Avec hésitation
3. Avec courage
4. Avec regret et à contrecoeur
5. Dépendant des autres
6. Préférence pour les solutions innovantes
7. Prêt à prendre des risques calculés
8. De manière méthodique
9. En totale indépendance
10. Lentement
11. Préfère se rallier à un groupe d'opinions
12. Seulement si d'autres participent à la prise de décision
13. Aime vérifier en détail les autres solutions possibles
14. Intuitivement
15. Soigneusement
16. Rapidement
17. Préfère les solutions alternatives concrètes
18. Préfère les solutions qui ont fait leurs preuves
19. Se soucie de l'impact de sa décision sur ses collègues



2.14. Comment équilibrer les tensions entre les personnes ?

CRÉEZ UN POINT DE DÉPART QUI VOUS METTE SUR LA MÊME LONGUEUR D'ONDE

1. Aller droit au but
2. Poser des questions sur la famille et les amis communs
3. Être ponctuel
4. Tenir compte des conventions
5. Laisser parler son interlocuteur de ce qui l'intéresse
6. Être bref, clair et rapide
7. Prendre le temps de bavarder
8. Faire preuve d'enthousiasme
9. Se montrer réservé et garder une distance physique
10. Parler tout de suite de votre objectif
11. Remarquer ce que votre interlocuteur a de nouveau (vêtements, gadgets)
12. Être détendu



2.15. Comment motiver un interlocuteur ?

☞ Pensez à une personne de votre environnement professionnel avec laquelle vous avez du mal à communiquer et à vous entendre (personne de la page 9).

☞ Que pourrez-vous faire dans l'avenir pour faciliter la communication et la coopération ? (Souvenez-vous des éléments de motivation propres à chaque style de comportement.)

2.16. Flexibilité

La capacité d'une personne à modifier son comportement dépend dans une large mesure de sa **flexibilité**.

Dans ce contexte, flexibilité peut signifier plusieurs choses :

- volonté d'accepter les changements ;
- aptitude à accorder aux besoins des autres une importance au moins aussi grande qu'aux siens ;
- aptitude à agir d'une manière qui ne correspond peut-être pas à son style de comportement personnel.

☞ Exemple :

Se taire si elle a quelque chose à dire et souhaite s'exprimer peut être très difficile et épuisant pour une personne dont le style de comportement est de prendre des initiatives. À l'inverse, il n'est pas facile de prendre la parole en public pour une personne du style Méticulosité, qui n'aime pas beaucoup parler.

Pouvoir faire preuve de flexibilité constitue un gros avantage. Dans la communication au quotidien, et surtout pendant les négociations, cela nous permet de renforcer la confiance et de gagner le soutien de nos interlocuteurs.

Une personne flexible est capable de créer un climat où les autres se sentent en sécurité et à l'aise et donc davantage susceptibles de s'ouvrir à ses nouveaux projets et à ses nouvelles idées.

Renforcer sa propre flexibilité améliore la qualité des relations avec les autres. Ce processus de développement permet d'en faire plus, de se sentir mieux dans les relations sociales et donc d'augmenter sa productivité.

Dans le contexte de la communication, flexibilité signifie aptitude à satisfaire les besoins de vos interlocuteurs, ainsi que les vôtres.

La flexibilité est la dimension qui nous permet de créer de véritables situations d'échange avec nos interlocuteurs, de type **Gagnant-Gagnant**.

2.17. Comportement flexible

☞ À quoi reconnaissez-vous un comportement flexible dans les discussions ?

-

-

-

-

-

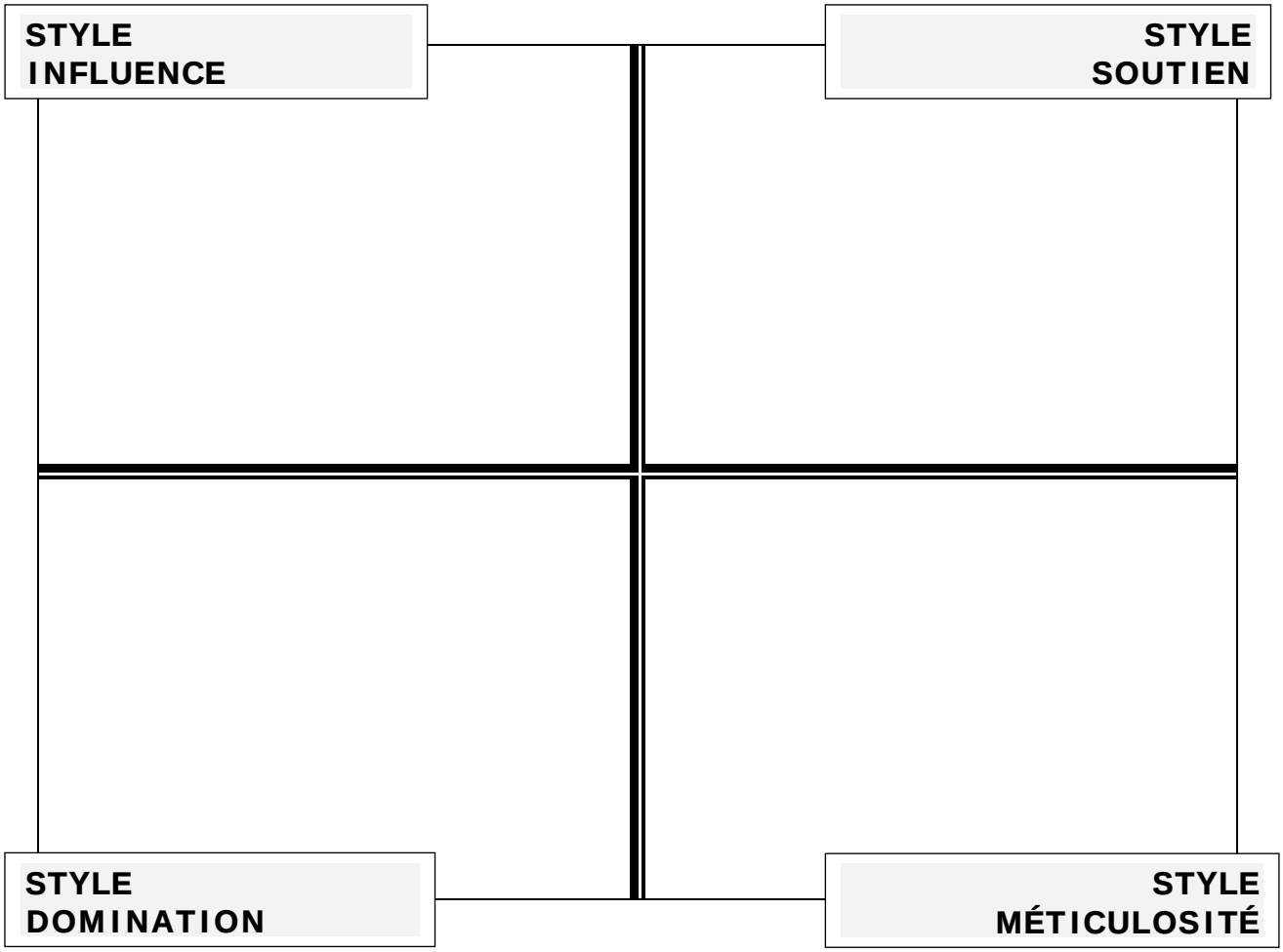
-

-

2.18. Quelles sont les réactions types de chaque style de comportement dans les situations de tension ?

Il est important de comprendre la manière dont chaque style de comportement réagit dans les situations de tension. Les tensions surgissent quand une personne est confrontée à un changement. Le changement est difficile à accepter et à gérer. Il requiert une grande flexibilité. Les réactions des différents styles de comportement peuvent être très variées. Imaginez des situations concrètes telles que réduction de personnel, changement de direction, nouvelles tâches, déménagement, etc.

☞ À votre avis, comment réagit chaque style de comportement dans les situations de tension ?

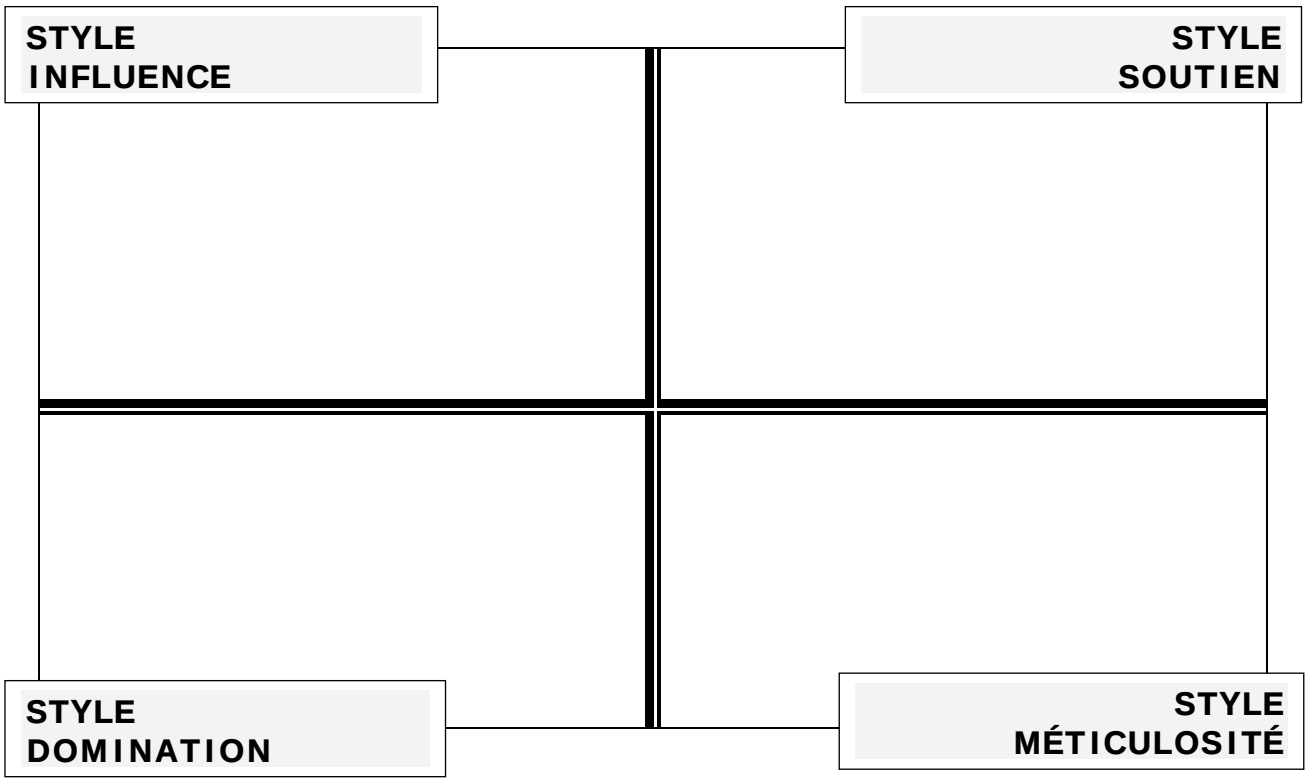


2.19. Enseignements à tirer pour chaque style de comportement

Pour améliorer les relations avec les autres et gagner leur soutien, chaque style de comportement doit s'efforcer de travailler ses points faibles types.

☞ Qui doit développer davantage les comportements suivants ?

1. Écouter davantage
2. Prendre des risques
3. Parler moins
4. Être moins exigeant
5. Planifier son temps
6. Prendre des initiatives
7. Laisser davantage de marge de manœuvre aux autres
8. Tenir ses engagements
9. Être à l'heure
10. Fixer des buts
11. Garder le cap jusqu'à l'atteinte du but
12. Compter sur soi
13. Ralentir
14. Accepter le manque d'informations
15. Fermer sa porte
16. Prendre moins d'engagements
17. Être davantage ouvert aux innovations
18. Prendre davantage de temps
19. Se concentrer davantage sur sa tâche
20. Être plus détendu



3. 3E PARTIE: LE PROCESSUS DE COMMUNICATION CONSTRUCTIVE

3.1. Les 7 étapes du dialogue

(I) **PRÉPARATION : DÉFINISSEZ DES OBJECTIFS TENANT COMPTE DU STYLE DE COMPORTEMENT DE VOS INTERLOCUTEURS**

- ◊ Supputez le style de comportement de vos interlocuteurs.
- ◊ Clarifiez la situation (points de satisfaction et de mécontentement) : quelle solution vous satisferait, laquelle jugeriez-vous inacceptable ?
- ◊ Définissez des objectifs.

(II) **DÉMARRAGE : CRÉEZ UN POINT DE DÉPART QUI VOUS METTE SUR LA MÊME LONGUEUR D'ONDE**

- ◊ Réduisez les tensions (mentionnez les raisons de la discussion et son intérêt pour votre interlocuteur).
- ◊ Suggérez une durée et convenez-en.

(III) **ANALYSE : ANALYSEZ LA SITUATION ET EXPRIMEZ VOS BESOINS**

- ◊ Écoute
- ◊ Questions
- ◊ Reformulation des souhaits exprimés

(IV) **GÉNÉRATION D'OPTIONS : FORMULEZ VOTRE POINT DE VUE OU VOTRE POSITION CONCERNANT LA SITUATION ET EXPRIMEZ VOS SOUHAITS**

- ◊ Formulez les points de satisfaction.
- ◊ Formulez les points de mécontentement.

(v) **SOLUTION : RECHERCHEZ UNE SOLUTION COMMUNE**

- ◊ Demandez des solutions (que suggérez-vous ?).
- ◊ Suggérez des solutions.
- ◊ Choisissez une solution (basée sur les besoins des deux parties).

(vi) **PRISE DE DÉCISION : DÉFINISSEZ UN PLAN D'ACTION**

- ◊ Transformez la solution ciblée en actions concrètes.
- ◊ Prenez des engagements et fixez un délai.
- ◊ Reconfirmez votre accord, par écrit si possible.

(VII) **SUIVI ASSUREZ LA MISE EN ŒUVRE**

- ◊ Vérifiez que l'action est mise en œuvre.

(I) 1. PRÉPARATION

DÉFINISSEZ DES OBJECTIFS TENANT COMPTE DU STYLE DE COMPORTEMENT DE VOS INTERLOCUTEURS

Il est impératif de bien se préparer pour que les négociations aboutissent.

Clarifiez trois points :

1. Supputez le style de comportement de votre interlocuteur.

2. Clarifiez le contexte et la situation : analysez les faits susceptibles de satisfaire votre interlocuteur et vous-même.

3. Quel résultat attendez-vous de la discussion ? Fixez-vous un objectif maximal et un objectif minimal. Ils doivent être spécifiques, mesurables, acceptables, réalistes et définis dans le temps.

(II) DÉMARRAGE

CRÉEZ UN POINT DE DÉPART QUI VOUS METTE SUR LA MÊME LONGUEUR D'ONDE

Réduisez les éventuelles tensions entre votre interlocuteur et vous-même avant d'entamer les négociations. Avant de formuler votre demande, prenez le temps (en fonction du style de comportement de votre interlocuteur) d'apaiser les tensions.

Pour détendre votre partenaire et l'ouvrir à vous-même et au sujet de la discussion, procédez comme suit :

1. Neutralisez les tensions liées à son style de comportement.

2. Expliquez la raison de sa venue.

3. Expliquez-lui pourquoi vous souhaitez parler :

    - Pour résoudre un problème ou trouver un équilibre ?

    - **Attention !** Ne laissez pas votre interlocuteur entrer dans un cycle de démarcation.

4. Suggérez quelque chose d'attrayant pour lui.

    - Donnez-lui envie de vous écouter jusqu'au bout.

5. Créez un état d'esprit ouvert à l'égard du sujet et de vous-même avant d'entamer la discussion principale.

    - Par exemple, durée de l'entretien, sujet que vous souhaitez aborder, votre plan ou les autres participants.

(III) **ANALYSE**

ANALYSEZ LA SITUATION ET EXPRIMEZ VOS BESOINS

Cette étape aide à clarifier le contexte, autrement dit, à découvrir les attentes, les difficultés, les intentions ou les préjugés (cachés ou exprimés) de votre interlocuteur.

Elle constitue aussi une bonne occasion d'attirer l'attention sur les conséquences et de découvrir si votre interlocuteur souhaite trouver une solution.

Poser des questions, écouter activement et faire preuve d'empathie nous permet de faire apparaître ses besoins.

1. Questions

   Questions neutres = questions sur le contexte
   Questions implicites = questions sur le problèmes, ses conséquences et les solutions

2. Écoute active

   - Assurez-vous d'avoir bien compris les points évoqués en les reformulant avec vos propres mots. Demandez à votre interlocuteur de confirmer que vous avez bien compris son message.

   - Concentrez-vous sur les demandes de votre interlocuteur : se sent-il bien ? Pouvez-vous affiner vos suppositions sur son style de comportement ? Vos questions permettront-elles de faire apparaître ses besoins ?

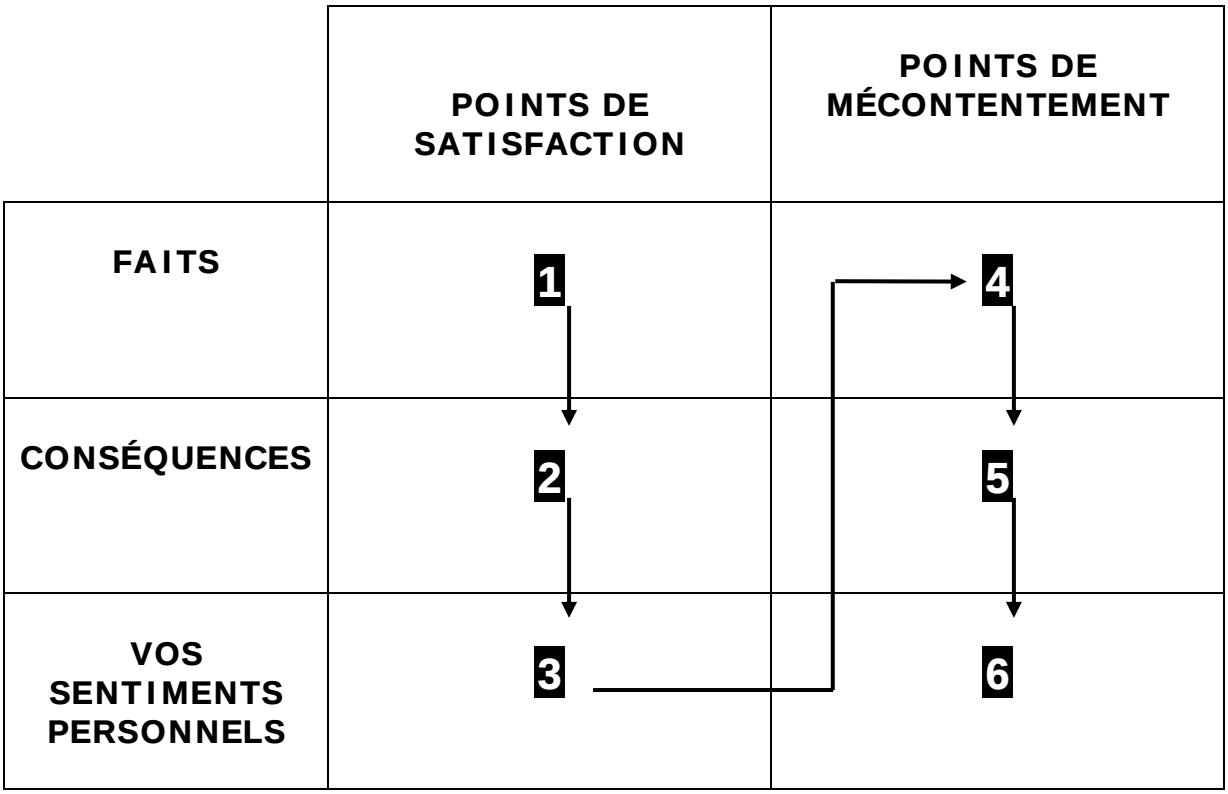
(IV) GÉNÉRATION D'OPTIONS

FORMULEZ VOTRE POINT DE VUE ET EXPRIMEZ VOS SOUHAITS

Pendant cette phase, vous révélez le plus clairement possible les buts que vous visez. Incorporez les besoins de votre partenaire et tenez compte de son style de comportement.

Commencez par mentionner les points dont vous êtes satisfait et passez ensuite à ceux qui vous mécontentent.

Sur la base de votre préparation, suivez la méthode ci-dessous pour faire passer un message clair :



(V) SOLUTION

RECHERCHEZ UNE SOLUTION COMMUNE

Vous devez aider votre interlocuteur et lui permettre de trouver des solutions tout seul.

1. Demandez-lui des solutions.

   Pensez à la règle du « Que suggérez-vous ? »

2. Ne fournissez vos propres suggestions que si nécessaire.

3. Décidez d'une solution commune répondant à des critères clairs de faisabilité : temps, coûts, etc.

(VI) RÉSOLUTION

ÉLABOREZ UN PLAN D'ACTION

La phase de résolution comprend la transformation des points évoqués dans la discussion en plan d'action doté d'un calendrier.

1. Commencez par un bref résumé de la discussion/conversation :
    - Besoins identifiés
    - Possibilités d'amélioration
    - Solutions envisagées et convenues
2. Définissez ensemble des actions concrètes.
3. Élaborez un calendrier.
4. Fixez le rendez-vous suivant pour vous assurer que votre accord est effectivement appliqué.

... CONCLUEZ L'ENTRETIEN EN ENCOURAGEANT VOTRE INTERLOCUTEUR ET EN LE REMERCIANT.

4. 4E PARTIE : OUTILS

4.1. Mode d'emploi

Ce module vous aide à vous préparer à la négociation en tenant compte du style de comportement de votre interlocuteur.

- Votre interlocuteur possède le « **STYLE DOMINATION** »
  Voir 4.2

- Votre interlocuteur possède le « **STYLE INFLUENCE** »
  Voir 4.3

- Votre interlocuteur possède le « **STYLE SOUTIEN »**
  Voir 4.4

- Votre interlocuteur possède le « **STYLE MÉTICULOSITÉ »**
  Voir 4.5

4.2. Style domination - StratÉgies de communication directe

PRÉPARATION	
1. Supputez le style de comportement. 2. Clarifiez la situation. 3. Définissez vos objectifs.	Soyez prêt à faire preuve de franchise et à utiliser un langage simple. Adressez-vous à votre interlocuteur le plus directement et efficacement possible. Il n'est pas là pour écouter des discours alambiqués, ni se faire des amis. Il veut des résultats en rapport avec la réalisation de ses propres objectifs.
DÉMARRAGE	
1. Détendez l'atmosphère. 2. Tombez d'accord de commencer la conversation.	Soyez direct ! Dites-lui pourquoi vous voulez lui parler et l'intérêt potentiel que cela présente pour lui. Indiquez la durée maximale de l'entretien. Évitez de vous montrer trop amical pour retenir son attention. Cela ne l'intéresse pas.
ANALYSE	
1. Posez des questions pour découvrir les centres d'intérêts, les attentes, les projets et les besoins de votre interlocuteur. 2. Reformulez ses réponses pour être certain d'avoir bien compris. Pratiquez l'écoute active.	Restez direct. Posez des questions précises sans digressions. Demandez son opinion et comment il va remplir ses tâches compte tenu des demandes. Cette approche lui facilite les réponses. Montrez-vous compétent et laissez-lui l'initiative.
GÉNÉRATION D'OPTIONS	
1. Indiquez maintenant votre perception de la situation en tenant compte du style de comportement et des besoins de votre interlocuteur. 2. Faites référence à des faits, exprimez votre sentiment personnel et décrivez les conséquences.	Donnez des exemples très concrets et soulignez-les par des faits. Mentionnez les coûts, le temps nécessaire et le soutien que vous attendez de lui. Faites fréquemment référence à ses propos. Exprimez-vous avec puissance et persuasion, mais sans trop imposer.
SOLUTION	
1. Identifiez chaque composante du problème. 2. Trouvez une solution commune. 3. Tenez compte de la mise en œuvre et de la faisabilité de cette solution.	Anticipez ses objections et, si possible, désamorcez-les. Un « non » clair de sa part serait un mauvais signe. Attention aux réponses négatives de votre interlocuteur. Demandez-lui ce qui lui pose problème. Évitez à tout prix les controverses. Montrez que vous comprenez son point de vue.

RÉSOLUTION

1. Élaborez un plan d'action.
2. Définissez chaque tâche.

Gardez toujours à l'esprit que ce type d'interlocuteur veut contrôler tout ce qui le concerne. Il n'aime pas qu'on lui impose quoi que ce soit. Il est suspicieux des approches étroites et vous risquez de provoquer sa résistance. Ne craignez pas de lui laisser la décision et de lui donner le sentiment que c'est lui qui sait ce qu'il faut faire dans cette situation. Discutez avec lui des pour et des contre et laissez-le décider.

4.3. Style influence : Stratégies DE communication DIRECTE

PRÉPARATION	
1. Supputez le style de comportement. 2. Clarifiez la situation. 3. Définissez vos objectifs.	Préparez-vous à rencontrer une personne enthousiaste et dynamique, bourrée d'énergie. Évitez d'entrer dans les détails. Concentrez-vous sur l'impression que votre offre doit donner pour qu'elle la prenne à son compte. Il s'agit d'un besoin fondamental des personnes relevant de ce style de comportement.
DÉMARRAGE	
1. Détendez l'atmosphère. 2. Tombez d'accord de commencer la conversation.	Concentrez-vous sur son centre d'intérêt. Montrez-lui que vous êtes là pour lui faciliter la tâche et la rendre plus intéressante. Faites-lui savoir que vous n'allez pas l'inonder de détails.
ANALYSE	
1. Posez des questions pour découvrir les centres d'intérêts, les attentes, les projets et les besoins de votre interlocuteur. 2. Reformulez ses réponses pour être certain d'avoir bien compris. Pratiquez l'écoute active.	Le STYLE INFLUENCE adore parler. Laissez-lui en amplement l'opportunité. Posez-lui des questions qui excitent son potentiel créatif. Demandez son opinion et donnez-lui l'occasion de développer et de présenter ses idées.
GÉNÉRATION D'OPTIONS	
1. Indiquez maintenant votre perception de la situation en tenant compte du style de comportement et des besoins de votre interlocuteur. 2. Faites référence à des faits, exprimez votre sentiment personnel et décrivez les conséquences.	Présentez votre offre de manière dynamique. Évitez les détails. Ayez recours à des faits et des descriptions pour montrer les conséquences du comportement problématique actuel. Montez-lui l'impact sur sa réputation personnelle et sur l'image de l'équipe.

SOLUTION	
1. Identifiez chaque composante du problème. 2. Trouvez une solution commune. 3. Tenez compte de la mise en œuvre et de la faisabilité de cette solution.	Cet interlocuteur pourra hésiter si la mise en œuvre d'un changement lui paraît trop compliquée. Dites clairement que vous pouvez l'aider à atteindre son but dans les moindres détails et jusqu'à ce qu'il se sente à l'aise avec le changement. Parlez-lui d'une situation similaire ou d'une personne qu'il apprécie qui a réussi à surmonter les difficultés qui le font hésiter. Montrez-vous positif.
RÉSOLUTION	
1. Élaborez un plan d'action. 2. Définissez chaque tâche.	Annoncez avec enthousiasme la mise en œuvre de votre plan d'action sur la base de ses suggestions. Posez des questions du type : « OK, quand commençons-nous ? ». Si vous vous y prenez bien, votre enthousiasme sera communicatif et votre interlocuteur coopérera avec vous.

4.4. Style soutien : Stratégies de communication directe

PRÉPARATION	
1. Supputez le style de comportement. 2. Clarifiez la situation. 3. Définissez vos objectifs.	Préparez-vous à répondre au souhait fort de votre interlocuteur de se sentir accepté. Il est plus facile pour lui de tomber d'accord avec vous si vous adoptez un comportement amical et chaleureux. Prenez le temps de détendre l'atmosphère.
DÉMARRAGE	
1. Détendez l'atmosphère. 2. Tombez d'accord de commencer la conversation.	Manifestez votre intérêt pour ce qui le préoccupe. Prenez le temps de réduire les tensions interpersonnelles. Expliquez à votre interlocuteur que la discussion va apporter, par exemple, une amélioration des relations personnelles au sein de votre équipe, etc.
ANALYSE	
1. Posez des questions pour découvrir les centres d'intérêts, les attentes, les projets et les besoins de votre interlocuteur. 2. Reformulez ses réponses pour être certain d'avoir bien compris. Pratiquez l'écoute active.	Veillez à structurer clairement vos idées et ne vous écartez pas trop du sujet de la discussion lorsque vous posez vos questions. Demandez amicalement, par exemple : « Vous savez sûrement que c'est comme ça » ou « N'avez-vous pas ressenti la même chose ? ». Il sera plus à l'aise pour répondre à vos questions.
GÉNÉRATION D'OPTIONS	
1. Indiquez maintenant votre perception de la situation en tenant compte du style de comportement et des besoins de votre interlocuteur. 2. Faites référence à des faits, exprimez votre sentiment personnel et décrivez les conséquences.	Présentez votre proposition de manière amicale. Assurez-vous que votre interlocuteur se sent à l'aise. Exprimez même vos sentiments très personnels. Montrez-lui les conséquences de ce que vous visez à l'aide de termes relevant du relationnel.
SOLUTION	
1. Identifiez chaque composante du problème. 2. Trouvez une solution commune. 3. Tenez compte de la mise en œuvre et de la faisabilité de cette solution.	Vous aurez parfois du mal à interpréter les hésitations de votre interlocuteur. Il fera tout son possible pour ne pas vous blesser. Essayez de comprendre pourquoi il hésite, sans le brusquer. Acceptez sa prudence et partagez-la.

RÉSOLUTION	
1. Élaborez un plan d'action. 2. Définissez chaque tâche.	Élaborez un plan d'action et présentez-le petit à petit. Faites savoir à votre interlocuteur que vous l'aiderez à n'importe quelle phase et n'importe quel moment. Obtenez son accord pour chaque étape.

4.5. Style méticulosité : Stratégies de communication directe

PRÉPARATION	
1. Supputez le style de comportement. 2. Clarifiez la situation. 3. Définissez vos objectifs.	Sachez que vous allez devoir répondre au besoin d'informations détaillées de votre interlocuteur. Faites preuve de sérieux et adoptez un style de travail méthodique. Il ne prendra pas de décisions à la légère. Posez-lui beaucoup de questions. Si possible, convenez des rendez-vous à l'avance pour ne pas perturber son emploi du temps. Présentez vos suggestions par écrit.
DÉMARRAGE	
1. Détendez l'atmosphère. 2. Tombez d'accord de commencer la conversation.	Évitez les familiarités ! Gardez à l'esprit qu'il a un besoin élevé de sécurité. Dites-lui que vous voulez échanger des informations et que vous souhaitez connaître son opinion. Faites-lui savoir que vous respectez son emploi du temps, mais que vous êtes prêt à bouleverser le vôtre s'il le demande.
ANALYSE	
1. Posez des questions pour découvrir les centres d'intérêts, les attentes, les projets et les besoins de votre interlocuteur. 2. Reformulez ses réponses pour être certain d'avoir bien compris. Pratiquez l'écoute active.	Veillez à ce que vos questions ne l'impliquent pas trop. Posez des questions clés précises pour chaque question en détail. Gardez à l'esprit que vous avez affaire à une personne très réservée, plus à l'aise à parler de faits que de questions personnelles. Vous risquez de le faire se replier sur lui-même si vous lui mettez trop de pression.
GÉNÉRATION D'OPTIONS	
1. Indiquez maintenant votre perception de la situation en tenant compte du style de comportement et des besoins de votre interlocuteur. 2. Faites référence à des faits, exprimez votre sentiment personnel et décrivez les conséquences.	Présentez des arguments logiques et évitez les sentiments. Décrivez très clairement les conséquences du comportement que vous souhaitez qu'il change. Prouvez que la discussion peut répondre à son besoin de sécurité.

SOLUTION	
1. Identifiez chaque composante du problème. 2. Trouvez une solution commune. 3. Tenez compte de la mise en œuvre et de la faisabilité de cette solution.	Comme votre interlocuteur ne veut pas sembler incorrect, vous pouvez supposer qu'il hésite. Demandez-lui ce qu'il pense de la situation. A-t-il des craintes fondées ? Votre suggestion lui semble-t-elle acceptable ? Vous avez intérêt à noter les points d'accord les plus importants de votre solution.
RÉSOLUTION	
1. Élaborez un plan d'action. 2. Définissez chaque tâche.	Ce collègue n'aime pas agir trop vite. Donnez-lui l'occasion de choisir, par exemple, le calendrier. Gardez à l'esprit que les personnes du style Méticulosité aiment peser les raisons de chaque option. Essayez de demeurer pragmatique et interrompez son analyse détaillée sans le vexer. Convenez d'un délai.